

MINERVA PARTNERS S.r.l.

*La presentazione completa del primo Ecosistema Italiano
per Famiglie Imprenditoriali e High and Ultra Net Worth Individuals*

"La semplicità è la raffinatezza suprema."

— Leonardo da Vinci

Gennaio 2026

Documento Riservato — Solo Uso Interno e Partner Selezionati

INDICE

PARTE I — EXECUTIVE SUMMARY E VISIONE.....	3
PARTE II — ANALISI DI MERCATO.....	7
PARTE III — IL CLIENTE TARGET	12
PARTE IV — IL MODELLO FISHES E VERITAS.....	16
PARTE V — L'ECOSISTEMA MINERVA	18
PARTE VI — I SERVIZI MINERVA	21
PARTE VII — GOVERNANCE E CODICE MINERVA.....	27
PARTE VIII — POSIZIONAMENTO E DIFFERENZIAZIONE.....	31
PARTE IX — ROADMAP E VISIONE A 10 ANNI.....	35
ALLEGATI.....	37

PARTE I — EXECUTIVE SUMMARY E VISIONE

1.1 Prima di Tutto, Un Patto

Questo documento non è un semplice company profile. È la dichiarazione di ciò che siamo, di ciò che crediamo, e di ciò che non faremo mai. È il patto che stringiamo con ogni persona che entra nel nostro ecosistema: cliente, partner, friend, o collaboratore.

Ogni pagina è un vincolo che ci imponiamo prima ancora di imporlo agli altri. È il documento fondativo che spiega non solo cosa facciamo, ma perché esistiamo e come operiamo.

"Se stai leggendo questo documento, significa che ti stiamo invitando a conoscere non solo cosa facciamo, ma perché esistiamo. E l'unica risposta possibile è: perché il sistema attuale non funziona. E qualcuno doveva avere il coraggio di cambiarlo."

Questo documento è destinato a due categorie di lettori: ai professionisti che valutano se entrare nel nostro ecosistema e ai partner esistenti che vogliono un riferimento completo sui nostri principi e processi.

A tutti chiediamo la stessa cosa: leggere con attenzione, porre domande, e se i nostri valori risuonano, unirsi a noi in questo viaggio.

1.2 Il Mondo Come Lo Vediamo

La ricchezza delle famiglie italiane ammonta a €11.286 miliardi (Banca d'Italia, 2023). È un numero che toglie il fiato. Ma dietro questo numero si nasconde una verità scomoda: la maggior parte di questa ricchezza è gestita in modo frammentato, inefficiente, e spesso contrario agli interessi di chi l'ha creata.

L'Italia è il terzo Paese europeo per ricchezza delle famiglie, con il 16% del patrimonio totale dell'Eurozona. Il rapporto tra ricchezza e reddito disponibile è pari a 8,3x — significativamente superiore alla media europea di 7,5x. Questo significa che le famiglie italiane hanno accumulato patrimoni importanti, spesso attraverso generazioni di lavoro e sacrificio.

Ma chi gestisce questa ricchezza? E come?

Il Problema della Frammentazione

L'imprenditore italiano medio, quello che ha costruito un'azienda da zero, che ha lavorato 40 anni, che ha sacrificato weekend e vacanze, si trova circondato da 5-7 professionisti diversi:

- Il commercialista di fiducia, spesso lo stesso da 30 anni
- L'avvocato, chiamato solo quando ci sono problemi
- Il private banker, che cambia ogni 2-3 anni per turnover bancario
- L'assicuratore, focalizzato sulle polizze, non sulla strategia
- Il consulente aziendale, presente solo in momenti critici
- L'agente immobiliare, attivato quando serve comprare o vendere
- Il notaio, per gli atti, senza visione d'insieme

Ognuno competente nel proprio ambito. Nessuno che parla con l'altro. Il risultato? Decisioni prese "a silos". Costi che si triplicano perché nessuno ottimizza. Opportunità perse perché nessuno aveva la visione d'insieme. Rischi non identificati perché nessuno guarda il quadro completo.

Secondo il Capgemini World Wealth Report 2025, il 65% degli HNWI si dichiara insoddisfatto della consulenza personalizzata ricevuta. Gli UHNWI hanno aumentato il numero di consulenti da 3 a 7 negli ultimi tre anni (+133%), segno che cercano competenze specialistiche ma non trovano chi le coordini.

La Crisi del Passaggio Generazionale

Ma c'è di peggio. Il 70% delle imprese familiari italiane non sopravvive al primo passaggio generazionale. Solo il 13% arri. Meno del 4% supera la quarta generazione.

Questi non sono numeri astratti. Sono aziende chiuse, patrimoni dispersi, famiglie in conflitto, eredità distrutte. Sono il risultato di decenni di mancata pianificazione, di consulenti che non hanno mai posto le domande giuste, di un sistema che premia la vendita di prodotti invece della costruzione di soluzioni.

Il 23% dei leader aziendali italiani ha più di 70 anni. Ma solo l'82% delle imprese familiari ha un piano di successione strutturato. Questo significa che migliaia di aziende, e i patrimoni ad esse collegati, sono a rischio di transizione non gestita.

E intanto, l'81% degli eredi dichiara che cambierà consulente entro 1-2 anni dall'eredità (Capgemini WWR 2025). Perché hanno visto come venivano trattati i loro genitori. Perché non si sentono ascoltati. Perché il consulente di papà non parla il loro linguaggio.

"Il problema non è la mancanza di consulenti. È la mancanza di chi li coordina. È la mancanza di qualcuno che guardi il quadro completo, che allinei gli interessi, che costruisca per le generazioni future invece che per la prossima commissione."

1.3 La Risposta Minerva

Minerva Partners nasce ispirandosi alle massime senza tempo della saggezza classica, con l'obiettivo di ridefinire l'eccellenza nella consulenza patrimoniale. Minerva, nome della dea romana della saggezza, delle arti e del commercio, incarna i valori di conoscenza, semplicità ed etica che guidano ogni nostra azione.

La scelta del nome non è casuale. Nella mitologia romana, Minerva era la dea che proteggeva gli artigiani, i commercianti, e tutti coloro che creavano valore con il proprio lavoro. Era associata alla strategia (non alla guerra cieca), alla pianificazione (non all'improvvisazione), alla saggezza (non alla semplice conoscenza).

Minerva Partners si presenta come la risposta strategica a un'esigenza sistematica. Non siamo una boutique di consulenza. Non siamo una banca. Non siamo un family office tradizionale. Siamo un ecosistema: un sistema integrato di competenze, relazioni e valori che opera come un organismo unico al servizio delle famiglie che serviamo.

I Principi Fondanti

Minerva è fondata su quattro principi non negoziabili:

- **Indipendenza Assoluta:** Non vendiamo prodotti. Non prendiamo retrocessioni. Il nostro unico compenso viene dai clienti, non dai fornitori. Questo elimina alla radice ogni conflitto di interesse.
- **“Skin in the Game”:** Gli Equity Partner investono il proprio capitale accanto a quello dei clienti. Quando proponiamo un investimento, ci mettiamo i nostri soldi. Se voi perdete, perdiamo anche noi.
- **Visione Olistica:** Non guardiamo solo gli asset finanziari. Guardiamo l'azienda, gli immobili, la governance familiare, la preparazione delle nuove generazioni, il benessere complessivo della famiglia.
- **Orizzonte Generazionale:** Non lavoriamo per la prossima trimestrale. Lavoriamo per i prossimi 30 anni. Ogni decisione viene valutata per il suo impatto sulle generazioni future.

Il Modello di Business

Minerva adotta un modello innovativo di partenariato. I consulenti non sono semplici dipendenti o gestori, ma partner che condividono la missione aziendale. La struttura prevede:

- **Equity Partners:** I principali azionisti, che investono il proprio capitale e sono responsabili nel senso vero della parola: sono sia esperti che registi
- **Partners:** Specialisti verticali (legali, fiscali, immobiliari, etc.) che hanno scelto di aderire al Codice Minerva e operano in esclusiva per i nostri clienti.
- **Friends:** Professionisti esterni di eccellenza che vengono attivati per competenze specifiche.
- **Advisors:** Figure che portano deal flow e connessioni, senza ruolo operativo.

In questo modo, Minerva mira ad allineare gli interessi e instaurare un rapporto di fiducia reciproca di lungo termine. L'idea fondante è che il successo di Minerva sia inscindibile dal successo dei propri clienti-partner: prosperiamo insieme.

1.4 La Nostra Visione del Futuro

Crediamo che il modello tradizionale del wealth management sia destinato a una trasformazione radicale. Le banche perderanno quote di mercato nel segmento HNWI. I clienti diventeranno sempre più sofisticati e esigenti. La tecnologia cambierà il modo di gestire gli asset, ma non sostituirà mai il bisogno di relazioni umane di fiducia.

In questo scenario, i vincitori saranno le strutture che sapranno combinare:

- Indipendenza totale (nessun conflitto di interesse)
- Competenze profonde (specialisti veri, non generalisti)
- Network di qualità (accesso a opportunità esclusive)
- Valori condivisi (etica non negoziabile)
- Tecnologia abilitante (ma non sostitutiva)
- Visione generazionale (oltre l'orizzonte del singolo cliente)

Minerva è costruita esattamente su questi pilastri. Non perché abbiamo previsto il futuro, ma perché crediamo che questo sia il modo giusto di servire le famiglie. E il modo giusto, alla lunga, vince sempre.

"Ciò che ci motiva ogni giorno è la convinzione che stiamo costruendo qualcosa di speciale. Non un'azienda che fa soldi, ce ne sono già troppe. Ma un'istituzione che avrà un impatto positivo sulle famiglie che serviamo e, nel nostro piccolo, sul tessuto economico del Paese."

PARTE II — ANALISI DI MERCATO

2.1 Il Contesto Globale della Ricchezza

Il panorama globale della ricchezza sta vivendo cambiamenti epocali. Per comprendere il posizionamento di Minerva Partners, è essenziale partire da una fotografia accurata del mercato mondiale e delle sue dinamiche evolutive.

Secondo il World Wealth Report 2025 di Capgemini, nel 2024 la ricchezza mondiale degli individui High Net Worth (patrimonio finanziario superiore a 1 milione di dollari, esclusa la prima casa) è cresciuta robustamente del 4,2%, accompagnata da un aumento del 2,6% del numero di HNWI, raggiungendo 23,4 milioni di individui a livello globale e 90.500 miliardi di dollari di ricchezza aggregata.

Il segmento più dinamico è quello degli Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI), definiti come individui con patrimonio finanziario superiore a 30 milioni di dollari. Questo segmento è cresciuto del 6,2%, raggiungendo 234.000 individui a livello globale — un numero piccolo in assoluto, ma che concentra una porzione crescente della ricchezza mondiale.

Figura 2.1 — Panoramica della Ricchezza Globale HNWI (2024)

INDICATORE	VALORE 2024	VAR. YOY
Popolazione HNWI globale	23,4 milioni	+2,6%
Ricchezza HNWI globale	\$90.500 mld	+4,2%
UHNWI globali (>\$30M)	234.000	+6,2%
Ricchezza media per HNWI	\$3,87M	+1,6%
Quota UHNWI su ricchezza totale	34%	+2pp
HNWI Europa	5,1 milioni	-2,1%

Fonte: Capgemini World Wealth Report 2025

Un dato particolarmente significativo riguarda l'Europa: mentre la ricchezza globale cresce, il Vecchio Continente ha registrato una contrazione del 2,1% nella popolazione HNWI. Questo dato riflette le sfide economiche specifiche dell'area euro, ma anche l'opportunità per operatori specializzati di catturare quote di mercato servendo meglio una clientela sofisticata e sottoservita.

La Concentrazione della Ricchezza

Un fenomeno globale sempre più marcato è la concentrazione della ricchezza. Il top 1% della popolazione mondiale possiede oltre il 45% della ricchezza globale, mentre il top 10% ne controlla quasi l'85%. Questa tendenza si è accelerata negli ultimi due decenni e mostra pochi segni di inversione.

Per gli operatori del wealth management, questo significa che un numero relativamente piccolo di famiglie controlla una porzione crescente degli asset gestibili. Servire bene queste famiglie richiede competenze sempre più sofisticate, relazioni profonde, e capacità di accesso a opportunità esclusive.

2.2 The Great Wealth Transfer

La dinamica più dirompente del prossimo ventennio è il Great Wealth Transfer, il più grande trasferimento intergenerazionale di ricchezza nella storia dell'umanità. Secondo le stime di Cerulli Associates, circa 83.500 miliardi di dollari passeranno dalla generazione dei Baby Boomer ai loro eredi entro il 2040.

In Italia, questo fenomeno assume dimensioni significativamente. Secondo le stime, circa €180 miliardi di patrimonio passeranno di mano entro il 2028, con un'accelerazione prevista nel decennio successivo.

Figura 2.2 — The Great Wealth Transfer: Dimensioni e Tempistiche

INDICATORE	GLOBALE	ITALIA
Trasferimento totale stimato	\$83.500 mld	€180 mld (entro 2028)
Picco del trasferimento	2030-2045	2028-2040
Età media dei donanti	70-85 anni	72+ anni
Età media dei riceventi	45-60 anni	48-62 anni
% eredi che cambierà advisor	81%	~80%

Fonte: Cerulli Associates, Capgemini WWR 2025, stime Minerva

Il dato più significativo per gli operatori del settore è quello evidenziato nell'ultima riga: l'81% degli eredi dichiara che cambierà consulente finanziario entro 1-2 anni dall'eredità. Questo significa che la maggior parte delle relazioni advisor-cliente non sopravvive al passaggio generazionale.

Le ragioni sono molteplici: il consulente non ha mai costruito un rapporto con gli eredi; il linguaggio e l'approccio sono percepiti come "vecchi"; c'è una mancanza di fiducia ereditata da esperienze negative dei genitori; gli eredi hanno aspettative diverse (più digitali, più ESG-oriented, più attivi).

"Per Minerva, questo dato rappresenta sia una minaccia che un'opportunità. Minaccia se non costruiamo relazioni con le nuove generazioni. Opportunità perché il mercato si sta aprendo a chi sa parlare ai giovani eredi prima che ereditino."

2.3 Il Mercato Italiano della Ricchezza

Le famiglie italiane sono tra le più ricche al mondo in termini di patrimonio privato. Secondo i dati di Banca d'Italia, la ricchezza netta delle famiglie ha raggiunto a fine 2024 la cifra record di 11.700 miliardi di euro, pari a 8,3 volte il reddito disponibile medio, significativamente superiore alla media europea di 7,5x.

L'Italia è il terzo Paese europeo per ricchezza delle famiglie, dopo Germania e Francia, con il 16% del patrimonio totale dell'Eurozona. Il 5% delle famiglie più ricche possiede il 46% della ricchezza netta totale, una concentrazione elevata ma in linea con le tendenze globali.

Figura 2.3 — Ricchezza delle Famiglie Italiane: Composizione e Trend

INDICATORE	VALORE	FONTE
Ricchezza netta totale famiglie	€11.700 mld	Banca d'Italia 2024
Rapporto ricchezza/reddito	8,3x	Banca d'Italia
Media UE rapporto ricchezza/reddito	7,5x	ECB
Quota Italia su ricchezza Eurozona	16%	ECB
% ricchezza detenuta dal top 5%	46%	Banca d'Italia
Ricchezza immobiliare	~60% del totale	Banca d'Italia
Attività finanziarie	€5.260 mld	Banca d'Italia

Fonte: Banca d'Italia, ECB, AIPB — dati 2023-2024

Una caratteristica distintiva della ricchezza italiana è l'elevata componente immobiliare, che rappresenta circa il 60% del patrimonio totale. Questo dato ha implicazioni importanti per la consulenza patrimoniale: non basta guardare i portafogli finanziari, bisogna integrare la componente real estate nella strategia complessiva.

Il Private Banking Italiano

Il Private Banking italiano ha raggiunto dimensioni significative. Secondo AIPB (Associazione Italiana Private Banking), a fine Q3 2025 gli asset gestiti dal settore ammontano a 1.371 miliardi di euro, con una crescita del +10,8% su base annua.

Figura 2.4 — Il Private Banking Italiano: Numeri Chiave

INDICATORE	VALORE Q3 2025	VAR. YOY
AUM Private Banking Italia	€1.371 mld	+10,8%
Quota di mercato finanziario	36%	+2pp
Numero di clienti Private	~1 milione	+3%
Patrimonio medio per cliente	€1,37M	+7,5%
Numero Private Banker	~12.000	+1%
Clienti per Private Banker (media)	~83	+2%

Fonte: AIPB Q3 2025, elaborazioni Minerva

Tuttavia, il 36% di quota di mercato significa che il 64% degli asset finanziari italiani è ancora gestito al di fuori del Private Banking tradizionale frammentato tra: banche retail, consulenti non coordinati, gestioni "fai da te", e operatori esteri.

Inoltre, il rapporto di 83 clienti per Private Banker rende impossibile una vera personalizzazione del servizio. Il banker è costretto a standardizzare, a proporre prodotti preconfezionati, a limitare il tempo dedicato a ciascun cliente.

2.4 La Crisi del Passaggio Generazionale in Italia

Il passaggio generazionale rappresenta la sfida più critica per le imprese familiari italiane e quindi per i patrimoni ad esse collegati. I dati dell'Osservatorio AUB Bocconi (XVI edizione, febbraio 2025) dipingono un quadro allarmante.

Figura 2.5 — Sopravvivenza delle Imprese Familiari al Passaggio Generazionale

FASE DEL PASSAGGIO	SOPRAVVIVENZA	FALLIMENTO
Dalla 1 ^a alla 2 ^a generazione	30%	70%
Dalla 2 ^a alla 3 ^a generazione	13%	87%
Oltre la 4 ^a generazione	<5%	>95%

Fonte: Osservatorio AUB Bocconi, XVI edizione (febbraio 2025)

Questi numeri significano che su 100 imprese familiari che iniziano un passaggio generazionale, solo 30 sopravvivono alla seconda generazione, e solo 4 (il 13% del 30%) arrivano alla terza. La mortalità cumulata è devastante.

Figura 2.6 — Indicatori di Rischio del Passaggio Generazionale

INDICATORE DI RISCHIO	DATO	RISCHIO
Leader aziendali con più di 70 anni	23%	ALTO
Imprese con piano di successione strutturato	18%	CRITICO
Imprese con governance familiare formalizzata	12%	CRITICO
Famiglie con patto di famiglia	8%	CRITICO
Next Gen coinvolte attivamente in azienda	35%	MEDIO
Next Gen con formazione specifica	28%	ALTO

Fonte: Osservatorio AUB Bocconi, AIDAF, stime Minerva

La combinazione di questi fattori crea una "tempesta perfetta": leader anziani senza piani di successione, nuove generazioni impreparate, governance familiare assente, consulenti che non affrontano mai questi temi perché "non è il loro mestiere".

2.5 I Limiti Strutturali del Modello Tradizionale

Il modello tradizionale di consulenza patrimoniale soffre di limiti strutturali che lo rendono inadatto a servire le famiglie con la complessità e la profondità necessarie.

Conflitti di Interesse Sistemici

Il primo e più grave problema è il conflitto di interesse intrinseco al modello di business bancario. Secondo dati ABI/AIPB, l'80,6% della consulenza bancaria italiana è basata su retrocessioni/commissioni che i produttori di prodotti finanziari pagano ai distributori.

Questo significa che il consulente bancario ha un incentivo economico a vendere i prodotti che pagano le retrocessioni più alte, non quelli più adatti al cliente. Anche il consulente più onesto opera in un sistema che lo spinge nella direzione sbagliata.

Standardizzazione Forzata

Con 83 clienti per Private Banker (media nazionale), la personalizzazione è pressoché impossibile. Il consulente (o banker) è costretto a:

- Proporre portafogli modello preconfezionati (anche se molto sofisticati)
- Limitare il tempo per cliente a poche ore al bimestre
- Concentrarsi sugli asset finanziari ignorando l'andamento degli immobili e aziende
- Parlare di temi complessi (successione, governance) in modo "slegato"
- Ruotare su nuovi clienti per raggiungere target di raccolta

Focus Mono-dimensionale

Le banche e i consulenti tradizionali si concentrano quasi esclusivamente sugli asset finanziari liquidi. Ma per una famiglia imprenditoriale italiana, questi rappresentano spesso meno del 30% del patrimonio totale. Il resto è composto da:

- L'azienda di famiglia (spesso la componente principale)
- Immobili (circa 60% della ricchezza italiana)

- Partecipazioni in altre società
- Asset non finanziari (arte, collezioni, etc.)

Ignorare queste componenti significa avere una visione parziale e quindi dare consigli inadeguati.

Turnover Elevato

I relationship manager bancari cambiano frequentemente, in media ogni 2-3 anni, secondo dati di settore. Questo interrompe le relazioni di fiducia, costringe il cliente a "ricominciare da capo" con ogni nuovo consulente, e rende impossibile una pianificazione di lungo periodo.

"Il modello tradizionale è costruito per vendere prodotti, non per servire famiglie. È ottimizzato per i profitti delle banche, non per gli interessi dei clienti. Non è una questione di malafede, è una questione di struttura. E le strutture sbagliate producono risultati sbagliati."

2.6 Il Disallineamento degli Interessi

Il problema fondamentale del wealth management tradizionale può essere sintetizzato in una parola: disallineamento. Gli interessi del consulente non coincidono con quelli del cliente.

Figura 2.7 — Interesse del Consulente vs. Interesse del Cliente

DIMENSIONE	INTERESSE CONSULENTE	INTERESSE CLIENTE
Orizzonte temporale	Trimestre/Anno (bonus)	Generazionale (20-30 anni)
Prodotti	Quelli con retrocessioni alte	I più adatti alle esigenze
Complessità	Evitarla (richiede tempo)	Affrontarla (è la realtà)
Passaggio generazionale	Non prioritario (lungo)	Critico (urgente)
Relazione con eredi	Futura (non ora)	Presente (subito)
Performance	Vs. benchmark astratto	Vs. obiettivi reali

Fonte: Elaborazione Minerva Partners

Questo disallineamento non è risolvibile con buone intenzioni. Richiede un cambiamento strutturale del modello di business. È esattamente ciò che Minerva propone.

PARTE III — IL CLIENTE TARGET

3.1 Premessa: Chi NON è il Nostro Cliente

Prima di descrivere chi è il nostro cliente ideale, è importante chiarire chi non lo è. Minerva Partners non è per tutti, e non vuole esserlo. La nostra proposta di valore richiede un certo profilo, una certa mentalità, un certo livello di complessità patrimoniale.

NON sono nostri clienti ideali:

- Chi cerca solo performance a breve termine senza visione di lungo periodo
- Chi vuole delegare tutto senza mai essere coinvolto
- Chi non è disposto a investire tempo nella relazione

Questa selezione non è arroganza, è consapevolezza. Sappiamo dove possiamo fare la differenza, e sappiamo dove altri operatori possono servire meglio il cliente.

3.2 Il Profilo dell'Imprenditore Italiano

Caratteristiche Distintive

Questo imprenditore ha alcune caratteristiche ricorrenti che lo rendono un cliente ideale per Minerva:

- **Prima/seconda generazione di ricchezza:** Ha fatto tutto da solo. Non ha ereditato e, se lo ha fatto, ha fatto dei cambiamenti per sopravvivere. Ha costruito il suo patrimonio con il lavoro, il sacrificio, l'intuizione imprenditoriale. Questo gli dà un forte senso di ownership ma anche una certa diffidenza verso chi "gestisce i soldi degli altri".
- **Competente nel suo settore, non in finanza:** Conosce perfettamente il suo business. Sa leggere un bilancio, capire un cliente, gestire un dipendente. Ma non può essere un tuttologo: esperto di mercati finanziari, di pianificazione successoria, di fiscalità internazionale. E ne è consapevole.
- **Diffidente verso banche e consulenti:** Ha avuto esperienze miste, qualche buon consiglio, qualche prodotto sbagliato, qualcuno che si è rivelato nel corso del tempo diverso da quel che credeva, qualche conflitto di interesse scoperto tardi. Non si fida ciecamente, vuole capire, vuole essere coinvolto nelle decisioni.
- **Poco tempo disponibile:** È ancora operativo in azienda, spesso come amministratore, uomo chiave o presidente delle sue attività. Il suo tempo è la risorsa più scarsa. Non può permettersi di gestire 7 consulenti diversi. Oltre alla sua famiglia. Che ha trascurato come non avrebbe mai pensato se si volta indietro.
- **Problema latente del passaggio:** Sa che deve organizzarsi per il passaggio generazionale. I figli stanno crescendo (o sono già grandi). Ma rimanda, perché è un tema emotivamente difficile, perché l'azienda richiede tutta la sua attenzione, perché "c'è ancora tempo".

3.3 Segmentazione della Clientela Target

Oltre al profilo primario dell'imprenditore, Minerva si rivolge a segmenti specifici con esigenze complementari. La nostra segmentazione si basa non solo sul patrimonio, ma sulla complessità e sulla tipologia di bisogni.

Imprenditore tipico PMI (media, soprattutto) italiana

È il cliente descritto sopra. Rappresenta il cuore della nostra value proposition. Il suo bisogno principale è la preparazione del passaggio generazionale in senso ampio: non solo la successione aziendale, ma la trasmissione del patrimonio complessivo, dei valori, della governance familiare.

Questo cliente ha bisogno di qualcuno che faccia le domande giuste, quelle che nessuno gli fa. "Cosa succede se domani non ci sei più? Chi prende le decisioni? I tuoi figli sono d'accordo tra loro? Hai mai parlato di soldi con loro?"

Giovane post-successione

È il figlio o nipote che ha venduto l'azienda di famiglia (o che ha ereditato dopo una vendita). Si trova improvvisamente con liquidità significativa (€5-50 milioni), senza le competenze per gestirla, senza la struttura che aveva l'azienda.

Questo cliente ha bisogno di riorganizzare un patrimonio frammentato, di costruire una visione che prima non serviva (l'azienda era la visione), di imparare a essere un investitore invece che un operatore.

Famiglia Multi-generazionale

È la famiglia che ha già superato il primo passaggio generazionale, o sta per affrontare il secondo. Ha holding, immobili in diverse località, partecipazioni in più società, membri della famiglia con interessi divergenti.

Questo cliente ha bisogno di governance familiare strutturata, di meccanismi di decision-making, di allineamento degli obiettivi tra generazioni diverse, di gestione dei conflitti potenziali.

3.4 I Bisogni Esplicativi del Cliente

I bisogni esplicativi sono quelli che il cliente esprime direttamente, spesso nella prima conversazione. Sono importanti, ma raramente sono i bisogni veri, quelli che, se risolti, generano il massimo valore.

Ottimizzazione della Performance

"Voglio che i miei investimenti rendano di più" è la richiesta più comune. Ma dietro questa richiesta si nascondono spesso obiettivi diversi: sicurezza del capitale, generazione di reddito, crescita nel lungo periodo. Il lavoro del consulente è capire quale sia il vero obiettivo, non semplicemente "far rendere di più".

Protezione del Patrimonio

"Voglio proteggere quello che ho costruito" dalla volatilità dei mercati, dalle tasse, dai creditori potenziali, dalle rivendicazioni familiari. Anche qui, la protezione ha significati diversi per persone diverse, e le soluzioni variano enormemente.

Trasparenza sui Costi

"Voglio capire quanto pago e a chi": dopo anni di retrocessioni nascoste e costi opachi, molti clienti chiedono semplicemente chiarezza. Non necessariamente il costo più basso, ma la certezza di sapere quanto stanno pagando.

3.5 I Bisogni Latenti del Cliente

I bisogni latenti sono quelli che il cliente non esprime, a volte perché non ne è consapevole, a volte perché sono emotivamente difficili da articolare. Sono questi i bisogni che, se identificati e soddisfatti, creano le relazioni di fiducia più profonde.

Serenità

Il bisogno più profondo è spesso il più semplice: la serenità di sapere che qualcuno competente si sta occupando di tutto. Non dover pensare alle scadenze fiscali, alle opportunità perse, ai rischi non identificati. Poder dormire la notte sapendo che il patrimonio è in buone mani.

Legacy

"Cosa lascio dopo di me?" non solo in termini economici, ma in termini di valori, di storia, di impatto. L'imprenditore che ha costruito un'azienda vuole che quella creazione sopravviva, che porti il suo nome (letteralmente o metaforicamente) nel futuro.

Appartenenza

Far parte di una comunità di pari, persone che capiscono le sfide del cliente, che hanno vissuto esperienze simili o che addirittura le stanno provando nello stesso momento, con cui confrontarsi senza doversi spiegare. Questo bisogno è raramente espresso, ma è potentissimo.

Continuità

La certezza che la relazione con il consulente sopravviverà a loro. Che i figli saranno seguiti con la stessa cura, che il passaggio generazionale sarà accompagnato, che non dovranno "ricominciare da capo" con qualcuno che non li conosce.

3.6 Le Paure Reali del Cliente

Le paure sono il lato oscuro dei bisogni: ciò che il cliente teme se quei bisogni non vengono soddisfatti. Sono le domande che non fa mai ad alta voce, ma che lo tengono sveglio la notte.

Quello che colpisce questo cliente non sono i numeri macro o i trend del private banking. Sono i numeri personali: il 70% delle aziende che non supera il primo passaggio generazionale, il fatto che solo il 18% abbia un piano strutturato, che l'81% degli eredi cambierà consulente.

Quando questi numeri diventano reali, quando si applicano alla sua situazione, l'imprenditore sente l'urgenza di agire e sarà lì che il compito di Minerva diviene più complesso, da un lato, ma trasformare quell'urgenza in azione costruttiva, non in panico, sarà il motivo che avvicinerà il cliente al nostro modello. Un'opportunità, non una minaccia.

3.7 Le Aspettative Verso un Advisor di Nuova Generazione

Il cliente che arriva a Minerva ha spesso già avuto esperienze con altri consulenti. Sa cosa non vuole. Ha aspettative precise su come dovrebbe essere la relazione ideale.

Figura 3.3 — Aspettative del Cliente vs. Esperienza Tradizionale

ESPERIENZA TRADIZIONALE	ASPETTATIVA VERSO MINERVA
Complessità ostentata (per sembrare esperti)	Semplicità operativa (perché sono esperti)
Competenza prima di tutto	Fiducia prima di competenza
Tecnicismi e gergo finanziario	Linguaggio diretto e comprensibile
Costi nascosti nelle pieghe	Trasparenza totale sui costi e sui conflitti
Consulente che vende	Partner che investe accanto
Relazione transazionale	Relazione generazionale

Fonte: Elaborazione Minerva Partners su feedback clienti

Queste aspettative non sono utopiche, sono esattamente ciò che Minerva è progettata per offrire. La nostra struttura, i nostri processi, il nostro modello di business sono costruiti per allinearsi a queste aspettative invece di contrastarle.

PARTE IV — IL MODELLO VERITAS

4.1 Introduzione: Oltre il Capitale Finanziario

Per decenni, il wealth management si è concentrato esclusivamente sul capitale finanziari, in varie forme: azioni, obbligazioni, fondi, strumenti più o meno complessi, esecuzione di operazioni di M&A, Private Equity e molto altro. Tutto il resto, dalla salute della famiglia, le relazioni, i valori, la preparazione delle nuove generazioni e qualsiasi cosa che non aveva un codice ISIN o che non rientrava nel concetto di prodotto finanziario, era "fuori ambito".

4.2 Le 6 Sfere del Capitale (FISHES)

Per decenni, il wealth management si è concentrato esclusivamente sul capitale finanziario. Tutto il resto, la salute della famiglia, le relazioni, i valori, era "fuori ambito".

Il modello FISHES, elaborato da R360 (network per famiglie UHNW con soglia >\$100 milioni), identifica sei forme di capitale: capitale finanziario, competenze, relazioni, benessere, equilibrio emotivo e valori.

Oggi questo è estremamente rilevante perché un advisor che guarda solo al Financial Capital sta facendo metà (o meno) del lavoro. Le decisioni finanziarie sono sempre influenzate dagli altri cinque capitali.

Abbiamo quindi voluto creare un modello simile a quello FISHES ma che aggiungesse una dimensione, quella della salvaguardia.

Ogni servizio Minerva è progettato trasversalmente su tutte le sfere del capitale. Quando un cliente riceve consulenza su un investimento, di qualunque tipo, consideriamo: impatto sulla governance (Emotional), coerenza con i valori (Spiritual), coinvolgimento Next Gen e Gen Exit (Intellectual), connessioni e ripercussioni generate (Social), stress o serenità (Human).

4.3 VERITAS: Il 7° Capitale di Minerva Partners

VERITAS — parola latina, figlia del nostro logo e doppiamente espandibile in italiano e in inglese, che significa "verità" — è il nostro codice. È anche il motto di Harvard University, simbolo di conoscenza e rigore. Ogni lettera rappresenta un capitale che coltiviamo per ogni famiglia, ogni cliente. È strutturale. Si costruisce con: modelli di compenso senza conflitti, skin in the game, trasparenza totale, relazioni di lungo periodo, selezione rigorosa.

V — VISION

Guardare oltre l'orizzonte immediato, pianificare per generazioni future.

"Gestiamo il vostro oggi, costruendo il vostro domani."

E — EXCELLENCE

Fornire solo il meglio in termini di competenze, opportunità, servizio.

"Vediamo 100 opportunità. Ve ne proponiamo 5. Solo le migliori."

R — RESILIENCE

Resistere a shock, crisi, eventi imprevisti.

"Quando il mercato scende, il vostro patrimonio resiste."

I — INTEGRITY

Oonestà totale su conflitti di interesse, costi, limiti.

"Il nostro unico interesse è il vostro interesse. Punto."

T — TRUST

Relazioni basate sulla fiducia reciproca, non sulla dipendenza.

"Non siete un numero. Siete parte di qualcosa."

A — ALIGNMENT

Allineamento strutturale degli interessi, garantito dal modello di business.

"Se voi perdete, perdiamo anche noi."

S — STEWARDSHIP

Approccio da "custodi" del patrimonio, non da "gestori".

"Il patrimonio merita custodi, non gestori."

Figura 4.2 — Il Framework VERITAS

	Inglese	Italiano	Elemento Minerva
V	Vision	Visione	Next Gen, Pianificazione successoria
E	Excellence	Eccellenza	IC, Selezione clienti/Friends, Advisory Board
R	Resilience	Resilienza	Wealth Advisory, Diversificazione
I	Integrity	Integrità	Trasparenza, Indipendenza, Fee-only
T	Trust	Tutela	Minerva Circle, Community, Riservatezza
A	Alignment	Allineamento	Coinvestimento Partner, Club Deal
S	Stewardship	Salvaguardia	Governance familiare, Multi-generazionale

Fonte: Framework proprietario Minerva Partners

PARTE V — L'ECOSISTEMA MINERVA

5.1 Struttura a Cerchi Concentrici

Minerva Partners non è una boutique di advisory. È un ecosistema. La differenza è fondamentale. Una boutique offre servizi. Un ecosistema offre relazioni, opportunità, appartenenza. Una boutique ha clienti. Un ecosistema ha membri: persone che condividono valori, obiettivi e che crescono insieme.

L'ecosistema Minerva è organizzato in livelli progressivi di coinvolgimento e valore, dal nucleo più esclusivo fino ai servizi trasversali per tutti i membri. Ogni cerchio ha regole, diritti e responsabilità precise. E l'accesso a ogni cerchio non si compra: si guadagna con il merito, la condivisione dei valori, il contributo alla comunità.

La gerarchia dell'ecosistema prevede:

5.2 Equity Partners: Il Nucleo

Al centro di tutto ci sono gli Equity Partner: Marco Vittoni e Enrico Viganò. Sono i fondatori, i garanti, i profondi responsabili di ogni decisione. Sono loro che hanno creato questo sistema, che ne definiscono le regole, che rispondono personalmente della qualità di ogni servizio.

Gli Equity Partner rappresentano il cuore strategico di Minerva:

- Definiscono la visione di lungo termine, i valori e le linee guida operative
- Portano competenze elevate in ambito finanziario, legale e gestionale
- Investono propri capitali nei progetti e Club Deal promossi
- Siedono nell'Investment Committee e nel CdA
- Esercitano controllo su rischio, etica e performance

Lo "skin in the game" degli Equity Partner non è uno slogan: è una realtà strutturale. Quando un Club Deal viene proposto ai clienti, gli Equity Partner investono il proprio capitale. Quando un consiglio viene dato, il consulente ha lo stesso incentivo del cliente a che funzioni.

5.3 Partners

I Partner sono 8 specialisti su materie particolari: avvocati, fiscalisti, esperti di varie discipline, che hanno scelto di entrare nell'ecosistema Minerva. Hanno le proprie strutture, i propri successi professionali. Ma quando serve la loro competenza per un cliente Minerva, rispondono alla chiamata con priorità e con gli standard qualitativi previsti dal Codice.

Per diventare Partner non basta essere bravi nel proprio campo. Bisogna:

- Sottoscrivere formalmente il Codice Minerva (Etico, Remunerazione, Operativo)
- Accettare le regole su trasparenza, conflitti di interesse, qualità
- Dimostrare, mandato dopo mandato, di meritare quel titolo
- Contribuire attivamente all'ecosistema (deal flow, competenze, relazioni)

In cambio, i Partner ottengono: prelazione sui clienti Minerva per la propria area di competenza; accesso a opportunità di investimento, anche nei Club Deal; partecipazione al Minerva Circle e agli eventi; appartenenza a un network che amplifica il loro valore professionale.

5.4 Friends

I Friends sono professionisti esterni di eccellenza che accettano il Codice Minerva ma senza la prelazione dei Partner. Vengono attivati quando serve una competenza specifica, una connessione particolare, un intervento puntuale. Hanno meno diritti dei Partner, ma anche meno vincoli.

Molti Friends sono imprenditori di valore, investitori qualificati, family office manager, professionisti di nicchia. Partecipano agli eventi del Minerva Circle, ricevono informazioni, seppur limitate, sulle opportunità, possono (a discrezione) partecipare nei Club Deal.

5.5 Advisors

Gli Advisor hanno un ruolo più limitato: possono solo segnalare operazioni e fare introduzioni. Non fanno parte del network operativo, non possono fare execution. Ma svolgono un ruolo importante: portano deal flow, connessioni, opportunità. E vengono compensati per questo, secondo regole chiare e trasparenti definite nel Codice di Remunerazione.

Gli Advisor rappresentano il quarto e più esterno cerchio dell'ecosistema. A differenza di Partner e Friend, gli Advisor hanno un ruolo circoscritto e specifico: possono segnalare operazioni e fare introduzioni, ma non partecipano all'execution.

Chi sono gli Advisor? Tipicamente sono imprenditori, manager, professionisti, ex-banker che hanno un network rilevante ma non il tempo o la volontà di impegnarsi operativamente.

5.6 Investment Committee

L'Investment Committee (IC) è l'organo di governo che valida ogni decisione importante. È il filtro che garantisce la qualità, la coerenza con i valori Minerva, la gestione appropriata dei rischi e dei conflitti.

Composizione dell'IC:

- Equity Partner
- Partners
- 2 Counsel esterni indipendenti (per garantire obiettività)
- Potenzialmente Special Guest Friends (candidati a diventare Friends)

Competenze dell'IC:

- Approvazione di tutti i Club Deal prima della presentazione ai clienti
- Valutazione e gestione dei conflitti di interesse
- Decisioni su questioni etiche o reputazionali
- Classificazione dei rischi (Tier 1, 2, 3) e relativi protocolli
- Escalation di situazioni critiche

In base alle materie e agli argomenti, vengono richieste maggioranze diverse.

L'IC non è una formalità: ogni discussione viene verbalizzata, ogni decisione viene archiviata per 10 anni. Le decisioni dell'IC sono definitive e possono essere riviste solo in sede di annual review o se emergono fatti nuovi rilevanti. Questo rigore è ciò che distingue Minerva da strutture più informali.

Figura 5.1 — Struttura dell'Ecosistema Minerva

LIVELLO	CHI SONO	DIRITTI/RESPONSABILITÀ
Equity Partners	Azionisti (Marco Vittoni, Enrico Viganò)	Decisioni finali, IC, investimento capitale proprio
Partners	8 specialisti verticali (legal, tax, etc.)	Prelazione clienti, Club Deal, Codice vincolante
Friends	Professionisti esterni di eccellenza	Circle, Club Deal, no prelazione
Advisors	Segnalatori di operazioni	Solo origination, no execution
Clienti	Famiglie e imprenditori serviti	Circle, servizi Core/Partner, Club Deal

Fonte: Struttura organizzativa Minerva Partners

PARTE VI — I SERVIZI MINERVA

6.1 Architettura dei Servizi

L'offerta di servizi Minerva è strutturata su tre livelli complementari: Servizi Core (erogati direttamente dal team Minerva), Servizi Partner (erogati dagli 8 specialisti verticali), e Servizi Friends (attivati su competenze specifiche). Questa architettura garantisce sia profondità di competenza che ampiezza di copertura.

A questi si aggiungono i Programmi dell'Ecosistema: Minerva Circle, Point Zero, Next Gen, Club Deal, e Centrale Acquisti. Questi non sono "servizi" nel senso tradizionale — sono piattaforme di valore che amplificano l'impatto di tutto il resto.

6.2 Servizi Core

I Servizi Core sono eseguiti direttamente dal Team Minerva (Equity Partners e il proprio staff). Rappresentano le competenze distintive e la proposta di valore fondamentale dell'ecosistema.

Wealth Management (Consulenza Patrimoniale)

È il servizio centrale di Minerva, focalizzato sull'analisi, pianificazione e gestione del patrimonio finanziario del cliente. In qualità di consulente patrimoniale indipendente, Minerva affianca la famiglia nella definizione degli obiettivi finanziari di medio-lungo termine e nell'elaborazione di una strategia d'investimento personalizzata.

Il servizio include:

- Assessment patrimoniale completo (finanza, immobili, azienda, partecipazioni)
- Definizione degli obiettivi di vita e patrimoniali della famiglia
- Costruzione di portafogli diversificati multi-asset
- Selezione di gestori e prodotti in architettura completamente aperta
- Monitoraggio continuo di performance e rischi
- Reporting consolidato e trasparente
- Educazione finanziaria ai membri della famiglia

Il modello di compenso è fee-based trasparente: il cliente paga Minerva direttamente, e il 100% di eventuali retrocessioni viene girato al cliente. Questo elimina ogni conflitto di interesse nella selezione dei prodotti.

M&A & Investments

Operazioni di M&A buy-side e sell-side, aggregazioni, alleanze industriali, interventi sul capitale. Include anche ricerca, valutazione e strutturazione di capitale e/o debito per operazioni straordinarie.

Il team Minerva ha alle spalle oltre 50 deal conclusi con successo e un network consolidato in Italia e internazionale. Ma il punto distintivo è un altro: non siamo intermediari che prendono commissione su qualsiasi deal passi.

"Selezioniamo, valutiamo, e accompagniamo solo operazioni che hanno senso strategico per i nostri clienti. Se un deal non è giusto, lo diciamo, anche se significa perdere una fee."

Real Estate Advisory

Accesso e supporto per operazioni immobiliari off-market, anche molto complesse. Analisi del mix ottimale tra rendimento, uso di debito/equity e impatto fiscale. Coordinamento con altri professionisti (notai, tecnici, fiscalisti) per execution impeccabile.

La differenza fondamentale rispetto ai broker tradizionali: i nostri asset sono off-market, con una qualità elevatissima e non ci buttiamo su tutti i deal. La qualità del nostro consiglio pesa molto più di un advisor qualunque. Se un immobile non è l'acquisto giusto, lo diciamo.

Strategy Consulting

Analisi delle leve industriali che incrementano i ricavi, ottimizzano i costi e si traducono quindi in migliori margini, il tutto atto a valorizzare l'azienda. Supportiamo nel miglioramento dei processi aziendali, nella costruzione di piani industriali credibili per attività di fundraising, M&A, presentazioni a board e banche. Ovviamente deve esserci allineamento tra obiettivi aziendali, patrimoniali e familiari.

Questo servizio è particolarmente rilevante per le PMI che si avvicinano a momenti di svolta: cambio generazionale, ingresso di investitori, preparazione alla vendita, ristrutturazione. Portiamo competenze di business insieme alla sensibilità per le dinamiche familiari. Possono essere le stesse aziende nelle quali poi decidiamo di investire noi stessi o costruire un club deal su di esse.

6.3 Servizi Partner

I Servizi Partner sono erogati dagli 8 specialisti verticali che fanno parte del network Minerva. Vengono attivati "a chiamata" quando serve una competenza specifica, garantendo massima qualità e piena aderenza al Codice Minerva.

Le aree coperte dai Partner includono:

- Consulenza legale
- Consulenza e pianificazione fiscale, tributaria del lavoro
- Advisor sull'Energy management
- Servizi per clienti esteri o clienti italiani che vogliono espatriare
- Consulenza assicurativa e protezione patrimoniale
- Supporto a Family Office e clienti UHNW con massima sofisticazione
- Consulenza Digital e Innovation
- Servizi bancari diretti e indiretti

Il vantaggio per il cliente è triplice: accesso garantito a professionisti di eccellenza (già validati da Minerva e di fiducia anche per il cliente dato che hanno tutti firmato la massima indipendenza, riservatezza e trasparenza possibile), coordinamento centralizzato (Minerva fa da "regista"

assicurando che tutti i pezzi si incastrino), utilizzo di proprio supporto coinvolgendo anche i propri fedelissimi o persone che servono per ricostruire la memoria storica del cliente.

Accanto a questi servizi, che possono essere completati ad-hoc da tutte le personalizzazioni dei Friends, ci sono una serie di servizi che vanno a collocarsi tra i servizi pilastro dell'ecosistema, basati sui valori guida; essi sono:

1. Minerva Circle – Eventi E Network Attivo (Clienti + Friends)
2. Minerva Point Zero – Club Esclusivo Per Merito (10-15 Membri)
3. Minerva Next Gen – Programma Per Nuove Generazioni (18-35 Anni)
4. Minerva Gen Exit – Programma Per Gli Uscenti (65+ Anni)
5. Centrale Acquisti Aggregata – Servizio trasversale per tutti i membri

6.4 Minerva Circle

Il Minerva Circle è il cuore pulsante dell'ecosistema. È una serie di eventi strutturati, dove clienti, Partner, Friends e ospiti selezionati si incontrano per dialogare, presentare opportunità, costruire relazioni, formati da soggetti che condividono i valori Minerva, che vogliono crescere insieme attraverso peer learning.

Il format prevede:

- Incontri ogni 6-8 settimane (8 - 10 meeting annuali)
- Sessioni "Hot Seat": un membro presenta una sfida o opportunità reale, il gruppo fornisce feedback onesto e costruttivo
- Condivisione di esperienze, errori, successi: in totale riservatezza
- Accesso privilegiato a deal flow e opportunità del network

Ogni evento ha un format specifico:

- **Deal Night:** Presentazione di 2-3 opportunità di investimento (Club Deal, real estate, M&A). I partecipanti vedono i deal in anteprima, possono fare domande dirette ai promotori, decidere se approfondire.
- **Fundraising Support:** Imprenditori dell'ecosistema che cercano capitali presentano i loro progetti. È un modo per aiutare chi merita a trovare investitori qualificati.
- **Thematic Deep Dive:** Approfondimento su un settore o tema specifico (es. "Il mercato immobiliare logistico", "Successioni internazionali", "Investire in AI"). Relatori di alto livello, discussione aperta.
- **Networking Dinner:** Cena in location esclusiva, focus sulle relazioni pure. Nessuna presentazione formale, solo conversazione di qualità tra pari.

Ogni evento include una Special Guest Friend, una figura esterna di rilievo (imprenditore, investitore, professionista) che porta una prospettiva nuova e la propria esperienza. Essi possono essere valutati come potenziali nuovi Friends.

6.5 Minerva Point Zero

Minerva Point Zero è il club esclusivo per merito. Ispirato al modello Tiger21 (il più prestigioso peer network per UHNW negli Stati Uniti), è riservato a 10-15 membri selezionati — imprenditori e famiglie che hanno dimostrato eccellenza suprema.

L'ingresso non si compra. È su invito, dopo un percorso che dimostra allineamento valoriale, capacità di contributo, e volontà di mettere a disposizione esperienza e network. Non basta il patrimonio: servono i valori, la visione, la generosità intellettuale.

Le regole sono ferree: riservatezza assoluta, presenza obbligatoria, contribuzione attiva, divieto di selling, onestà brutale (feedback sincero, anche scomodo).

6.6 Minerva NextGen

Minerva Next Gen è il programma dedicato alle prossime generazioni (18-35 anni). Nasce dalla consapevolezza che l'81% degli eredi cambierà consulente e che bisogna preparare con molto intelligenza gli scenari futuri: pensando sia a chi entra ma anche a chi esce che si prepara ad un'altra visione della propria vita.

Il programma si articola su tre livelli progressivi:

- **INTRO (18-25 anni):** Primi passi nella comprensione del patrimonio familiare. Workshop su literacy finanziaria, visite aziendali, mentoring con imprenditori junior. Obiettivo: costruire le basi.
- **DEVELOP (23-30 anni):** Mentorship strutturata con senior dell'ecosistema. Partecipazione osservativa al Minerva Circle. Progetti guidati su casi reali. Obiettivo: sviluppare competenze.
- **ACCELERATE (28-35 anni):** Preparazione alla leadership familiare. Possibilità di proporre deal al network. Partecipazione attiva alle discussioni. Obiettivo: assumere responsabilità.

6.7 Minerva GenExit

Minerva Gen Exit (65+) è il programma dedicato alla generazione che si prepara al passaggio di consegne (tipicamente 65+). Nasce dalla consapevolezza che la transizione non è solo "successione", ma un cambio di identità, ruolo e assetto decisionale.

"Successione" implica un evento traumatico. "Transizione" implica un processo consapevole dove chi ha costruito trasferisce non solo asset, ma conoscenza, relazioni, valori.

L'obiettivo è preservare valore e continuità, restituendo alla persona libertà, equilibrio e pienezza, per vivere il passaggio non come una rinuncia, ma come un'evoluzione consapevole.

Sul fronte patrimoniale: Riordino patrimonio, ottimizzazione fiscale passaggio, governance familiare, pianificazione liquidità.

Sul fronte personale: Accompagnamento transizione identità, nuovo ruolo (advisor/ mentor), pianificazione tempo libero, nuova routine.

Sul fronte relazionale: Dialogo con nuova generazione, gestione aspettative, confini chiari, preservazione relazioni.

Percorso individualizzato di 12-24 mesi.

Collaboriamo con le migliori istituzioni formative, come Università Bocconi, SciencesPo, ESCP, NovaTalent, per offrire contenuti di eccellenza. Ma il vero valore è lo scambio di visioni, basate sulla letteratura, sul mercato, con differenti punti di vista.

6.8 Club Deal

I Club Deal sono opportunità di investimento selezionate, validate dall'Investment Committee, e proposte ai membri dell'ecosistema. Possono essere tendenzialmente: partecipazioni in aziende, operazioni immobiliari, co-investimenti. Il target deve essere un investimento che rientra nei requisiti già rigidi dell'approccio Minerva con pilastri di crescita sia sul piano economico-finanziario ma soprattutto strategico.

Il processo è rigoroso:

1. Origination: l'opportunità arriva dal network. primo screening di compatibilità con il codice minerva.
2. Due diligence: verifica approfondita di valore, rischi, aspetti legali e fiscali. coinvolgimento dei partner rilevanti.
3. IC approval: presentazione all'investment committee. discussione, voto, decisione documentata.
4. Teaser: preparazione del materiale per i potenziali investitori. sintesi dell'opportunità, rischi, termini.
5. Presentation: presentazione al minerva circle, nelle serate dedicate o a clienti selezionati. q&a diretta.
6. Commitment: raccolta degli impegni. ogni partecipante decide autonomamente.
7. Closing: finalizzazione legale e finanziaria dell'operazione.
8. Management: Monitoraggio continuo. Reporting periodico ai partecipanti.

Il Fondo Minerva è alimentato dall'accantonamento di una quota della remunerazione degli Equity Partner e dalla regia data da Minerva Partners, quindi, in parte a tutto l'ecosistema. Quando proponiamo un'opportunità ai clienti, investiamo accanto a loro, non con i loro soldi, con i nostri.

"Su 100 opportunità valutate, ne proponiamo mediamente 5. Solo le migliori. Solo quelle dove siamo pronti a mettere il nostro capitale."

6.9 Centrale Acquisti Aggregata

La Centrale Acquisti Aggregata sfrutta il potere negoziale collettivo dell'ecosistema per ottenere condizioni migliori da fornitori comuni. È un servizio trasversale che genera valore tangibile per tutti i membri.

Aree coperte:

- **Servizi bancari:** Custodia titoli, trading, forex, credito lombard — negoziati con le principali banche a condizioni riservate.
- **Assicurazioni:** Polizze vita, D&O, property per UHNW, coperture art & collectibles , accesso a mercati specializzati.
- **Piattaforme di investimento:** iCapital, Moonfare, Addepar, accesso a fee ridotte grazie ai volumi aggregati.

Ogni anno, ogni cliente riceve un report che mostra il risparmio generato rispetto alle condizioni standard di mercato. È un modo concreto per dimostrare il valore dell'appartenenza all'ecosistema.

"Non siete un cliente singolo che negozia da solo. Siete parte di qualcosa di più grande e questo si traduce in condizioni migliori."

PARTE VII — GOVERNANCE E CODICE MINERVA

7.1 Introduzione al Codice

Il Codice Minerva non è un documento generico di principi astratti o belle intenzioni. È un framework operativo vincolante che definisce chiaramente cosa facciamo, cosa non facciamo mai, come ci remuneriamo, e come gestiamo i conflitti di interesse. È il contratto sociale che lega tutti i partecipanti all'ecosistema.

Tutti i professionisti che lavorano con Minerva, Equity Partner, Partner, Friends, Advisor, sono tenuti ad accettarlo formalmente (con declinazioni differenti) e a firmarlo prima di operare su qualsiasi incarico, una volta ogni 24 mesi (generalmente). Non esistono eccezioni, non esistono deroghe "per questa volta". Il Codice è la legge dell'ecosistema.

Il Codice si articola in tre componenti complementari:

1. Codice Etico - I principi fondamentali di condotta
2. Codice di Remunerazione - Le regole su compensi e distribuzione
3. Codice Operativo - I processi e le procedure di esecuzione

7.2 Codice Etico

Il Codice Etico definisce i principi non negoziabili che guidano ogni azione nell'ecosistema Minerva. Non sono aspirazioni, sono vincoli.

Principio di Integrità

Ogni membro dell'ecosistema si impegna a operare con onestà, trasparenza e buona fede in ogni interazione con clienti, colleghi e controparti. L'integrità non è negoziabile: nessun vantaggio economico giustifica mai una compromissione etica.

Principio di Trasparenza

Tutti i costi, i compensi, le commissioni e le potenziali fonti di conflitto devono essere dichiarati proattivamente al cliente prima dell'inizio di qualsiasi incarico ed aggiornati ogni qualvolta c'è un aggiornamento. Non esistono "costi nascosti" o "commissioni implicate". Se qualcosa non è stato dichiarato, non può essere addebitato.

Gestione dei Conflitti di Interesse

I conflitti di interesse sono inevitabili in qualsiasi attività professionale. Ciò che distingue Minerva è come li gestiamo:

- Dichiarazione preventiva: ogni potenziale conflitto deve essere segnalato all'IC PRIMA di procedere
- Valutazione: l'IC decide se il conflitto è gestibile o se richiede astensione
- Disclosure al cliente: il cliente viene informato di ogni conflitto rilevante
- Documentazione: ogni conflitto e la sua gestione vengono verbalizzati e archiviati

La sanzione per conflitti non dichiarati è severa: azzeramento delle fee relative a quell'incarico e potenziale esclusione dalla piattaforma. Non ci sono seconde possibilità su questo tema.

Principio di Riservatezza

Le informazioni sui clienti, sulle loro situazioni patrimoniali, sulle loro strategie sono strettamente confidenziali. Possono essere condivise all'interno dell'ecosistema solo nella misura strettamente necessaria per erogare il servizio, e mai all'esterno senza esplicito consenso scritto.

Principio di Eccellenza

Ogni servizio erogato deve rispettare gli standard qualitativi definiti da Minerva. "Abbastanza buono" non è mai accettabile. Se un membro dell'ecosistema non è in grado di garantire l'eccellenza su un incarico specifico, deve declinare o coinvolgere competenze aggiuntive.

7.3 Codice di Remunerazione

Il Codice di Remunerazione definisce le regole su come vengono distribuiti i compensi tra tutti gli attori coinvolti. La trasparenza su questi temi è fondamentale per l'allineamento degli interessi.

Struttura Generale

Ogni compenso viene suddiviso secondo questa logica:

- Commissione di Regia: quota trattenuta da Minerva per coordinamento e infrastruttura, servizi ed eventi, spese straordinarie
- Fondo Minerva: accantonamento per coinvestimenti nei Club Deal
- Net Pool: il resto, distribuito al 100% tra i professionisti coinvolti

Punto fondamentale: il Net Pool è SEMPRE distribuito al 100% tra i professionisti. Non esistono "residui occulti" o "margini nascosti" che restano a Minerva oltre alla Commissione di Regia dichiarata.

Ripartizione del Net Pool

Il Net Pool viene distribuito tra Origination ed Execution secondo queste fasce:

Figura 7.1 — Ripartizione Compensi nel Net Pool

RUOLO	QUOTA NET POOL	NOTE
Origination (chi porta il deal)	10-35%	Varia per complessità
Execution (chi esegue)	40-80%	Sempre > Origination
Origination + Execution (stessa persona)	60-85%	NON somma delle due

Fonte: *Codice di Remunerazione Minerva*

Un punto critico: quando la stessa persona fa sia Origination che Execution, la quota NON è la somma delle due (che porterebbe utopicamente ad una quota maggiore del 100%), ma una percentuale unificata (60-85%). Questo evita la "doppia estrazione di valore" e mantiene l'allineamento con gli interessi del cliente.

Fondo Minerva

Una quota di ogni compenso viene accantonata nel Fondo Minerva per il coinvestimento nei Club Deal:

- 3% se le fee totali dell'incarico sono \leq € 500.000
- 2% se le fee totali superano € 500.000

Questo fondo garantisce che gli Equity Partner abbiano sempre "*skin in the game*" quando propongono investimenti ai clienti.

7.4 Codice Operativo

Il Codice Operativo definisce i processi, le procedure e gli standard di esecuzione per ogni tipo di attività. È il "manuale operativo" dell'ecosistema.

Classificazione dei Rischi

Ogni situazione viene classificata in tre livelli di rischio, ciascuno con protocolli specifici:

Figura 7.2 — Classificazione dei Rischi e Protocolli

TIER	CARATTERISTICHE	PROTOCOLLO
TIER 1	Rischio alto: reputazionale, legale, $>€1M$, conflitti significativi	Approvazione IC obbligatoria, documentazione completa
TIER 2	Rischio medio: complessità elevata, €100K-1M, conflitti minori	Review Equity Partner, notifica IC
TIER 3	Rischio basso: routine, $<€100K$, nessun conflitto	Gestione autonoma del Partner responsabile

Fonte: Codice Operativo Minerva

Chinese Wall

Quando esistono potenziali conflitti informativi (es. consulenza contemporanea a due parti in una transazione), vengono attivati protocolli di separazione:

- Team separati senza comunicazione diretta sul caso
- Sistemi informativi segregati
- Supervisione dell'IC per verificare la tenuta delle barriere
- Disclosure preventiva ai clienti coinvolti

Escalation

Ogni situazione anomala deve essere gestita secondo procedure definite:

1. Prima escalation: al Partner responsabile dell'area
2. Seconda escalation: agli Equity Partner
3. Terza escalation: all'Investment Committee
4. Escalation critica: ai Counsel esterni indipendenti

Le tempistiche di escalation sono stringenti: 24 ore per passare da un livello al successivo in situazioni di rischio elevato.

Documentazione e Archiviazione

Ogni decisione rilevante, ogni conflitto gestito, ogni verbalizzazione IC viene archiviata per un minimo di 10 anni. La documentazione deve essere completa, accurata e immediatamente recuperabile. Questo protegge sia Minerva che i clienti in caso di contestazioni future.

7.5 Agreement Specifici

Ogni categoria di soggetto nell'ecosistema ha un proprio agreement che specifica diritti, doveri e modalità operative:

- **Equity Partner Agreement:** Regola i rapporti tra i soci fondatori, le decisioni strategiche, l'allocazione dei profitti, i meccanismi di exit.
- **Partner Agreement:** Definisce i termini della collaborazione con gli 8 specialisti verticali, la prelazione sui clienti, gli obblighi di qualità e riservatezza.
- **Friendship Agreement:** Regola il rapporto con i Friends, l'accesso agli eventi, le modalità di coinvolgimento nei deal.
- **Advisor Agreement:** Definisce i termini per chi fa solo origination, senza ruolo operativo.

Tutti gli agreement incorporano per riferimento il Codice Minerva nella sua interezza. La firma dell'agreement implica l'accettazione vincolante del Codice.

PARTE VIII — POSIZIONAMENTO E DIFFERENZIAZIONE

8.1 Cosa NON è Minerva

Prima di definire cosa siamo, è essenziale chiarire cosa non siamo. Questa distinzione non è un esercizio retorico: è fondamentale per evitare aspettative errate e per posizionarci correttamente rispetto ai competitor.

Minerva NON è una Banca

Non custodiamo asset. Non vendiamo prodotti finanziari proprietari. Non abbiamo conflitti di interesse legati a margini su strumenti che "spingiamo". Non abbiamo target di raccolta da raggiungere. Non abbiamo azionisti che chiedono crescita dei volumi a ogni costo. Consigliamo ai clienti di custodire i loro asset presso le banche che offrono le condizioni migliori, condizioni che negoziamo anche attraverso la Centrale Acquisti Aggregata.

Minerva NON è un Semplice Advisor

Non forniamo consulenza "a spot" scollegata da una visione d'insieme. Non ci limitiamo a rispondere alle domande che il cliente pone; poniamo noi le domande che il cliente non sa di dover porsi. Non vendiamo ore di consulenza: costruiamo relazioni di lungo periodo. Non siamo specialisti di un singolo ambito: orchestriamo competenze multiple.

Minerva NON è un Family Office Tradizionale

Non siamo una struttura "captive" al servizio di una singola famiglia. Non abbiamo costi fissi elevati che devono essere giustificati indipendentemente dal valore generato. Non siamo limitati dalle competenze di un team fisso: accediamo a un ecosistema di specialisti. Non siamo una soluzione che richiede patrimoni da centinaia di milioni per essere economicamente sostenibile.

Minerva NON è una Holding di Consulenti

Non aggregiamo professionisti senza un modello di governance e valori condivisi. Non siamo un "brand ombrello" sotto il quale ognuno fa quello che vuole. Non siamo una piattaforma di lead generation dove chi paga di più ottiene i clienti. Siamo un ecosistema con regole precise, standard di qualità definiti, e allineamento degli interessi garantito strutturalmente.

8.2 Cosa È Minerva

Definire Minerva richiede un cambio di paradigma rispetto alle categorie tradizionali del wealth management, dell'Advisory o della Consulenza. Non siamo un'azienda che vende servizi, vogliamo essere un sistema che genera valore.

Un SISTEMA

Minerva è un'architettura integrata di servizi, competenze e relazioni. Ogni componente è progettato per interagire con gli altri, creando un effetto moltiplicativo. La Wealth Advisory alimenta opportunità per il Real Estate. Il Minerva Circle genera deal flow per i Club Deal. Il programma Next Gen costruisce le relazioni che dureranno generazioni. Niente è isolato: tutto è connesso.

Un INTEGRATORE

Minerva è il regista che coordina tutti i professionisti che ruotano attorno alla famiglia. Non sostituiamo il commercialista, l'avvocato, il banker che stanno a cuore del cliente, li facciamo lavorare insieme in modo coordinato. Eliminiamo duplicazioni, identifichiamo gap, creiamo sinergie. Il valore non sta solo in ciò che facciamo direttamente, ma in come orchestriamo ciò che fanno gli altri.

Un MOLTIPLICATORE DI VALORE

Ogni membro dell'ecosistema vale di più grazie alla rete. Il cliente accede a deal che non vedrebbe. Il Partner ottiene mandati che non otterebbe da solo. Il Friend entra in relazioni che non costruirebbe da solo. È la definizione di effetto network: più l'ecosistema cresce, più ogni membro ne beneficia.

Un FRAMEWORK DI LUNGO PERIODO

Minerva costruisce strutture e processi progettati per durare generazioni. Non ottimizziamo per il prossimo trimestre, anche per quello, ma con un'ottica rivolta ai prossimi 30 anni. Non cerchiamo la crescita più veloce, cerchiamo la crescita più sostenibile. Non inseguiamo le mode del mercato, costruiamo su principi che resistono al tempo.

Figura 8.1 — Posizionamento di Minerva vs. Alternative

DIMENSIONE	PRIVATE BANK	BOUTIQUE ADVISORY	MINERVA
Modello di business	Retrocessioni sui prodotti	Fee per progetto/ora	Fee-only + skin in the game
Conflitti di interesse	Strutturali (prodotti propri)	Limitati	Eliminati by design
Scope dei servizi	Solo finanza liquida	Specializzazione verticale	Olistico (6 capitali)
Orizzonte temporale	Trimestre/Anno	Progetto	Generazionale
Rapporto clienti/advisor	80-100:1	20-30:1	Personalizzato
Coinvolgimento eredi	Minimo	Su richiesta	Programma strutturato
Coinvolgimento uscenti	Nessuno	Nessuno	Programma strutturato
Accesso a deal esclusivi	Solo prodotti propri	Limitato	Club Deal curati
Network effect	Nessuno	Limitato	Centrale nel modello

Fonte: Analisi comparativa Minerva Partners

8.3 Benchmark Internazionali

Minerva Partners si ispira ai migliori modelli internazionali, adattandoli al contesto italiano ed europeo. L'analisi di oltre 50 piattaforme globali ha permesso di identificare pattern di successo e best practice da incorporare nel nostro modello.

Cluster A — Global Federated Ecosystems

Strutture che operano attraverso partnership e federazioni invece che crescita organica:

- **Wigmore Association:** 8 family office indipendenti che collaborano mantenendo autonomia. Dimostra che il modello federato funziona per UHNW.
- **WE Family Offices:** Fee-only con architettura totalmente aperta. Standard di riferimento per indipendenza.
- **MdF Family Partners:** "Eccellenza locale, reach globale" attraverso partnership. Modello per espansione internazionale.
- **Stonehage Fleming:** Integrazione completa di servizi legali, trust e deal. Benchmark per comprehensive offering.

Cluster B — Private Investment & Co-Investment Clubs

Strutture focalizzate su accesso a deal esclusivi e coinvestimento:

- **Key Family Partners:** Investment club dove i clienti decidono deal-by-deal. Modello per Club Deal.
- **Cresset Capital:** MFO con forte focus su private markets e cultura imprenditoriale.
- **Connection Capital:** Syndication di PE/RE per HNW. Proof of concept per aggregazione.

Cluster C — Ecosystem Designers & Peer Networks

Strutture che creano valore attraverso community e peer learning:

- **Tiger21:** Peer-to-peer learning + deal sharing informale. Ispirazione diretta per Point Zero.
- **R360:** Framework FISHES, focus su capitale oltre il finanziario. Fondamento concettuale.
- **Family Office Exchange:** Standard setter per best practice di settore.

Cluster D — Boutique Advisory & Specialized

Boutique specializzate con approcci distintivi:

- **Intuitae:** Centrale acquisti aggregata, private office per affari quotidiani. Ispirazione per Centrale Acquisti.
- **V&M Family Partners:** Competitor italiano evoluto, riferimento per posizionamento domestico.
- **Kronos Advisory:** Pure gatekeeper fee-only, manager selection. Modello di indipendenza.

Figura 8.2 — Elementi Chiave dai Benchmark

ELEMENTO	FONTE / ISPIRAZIONE
Struttura indipendente fee-only	WE Family Offices, Kronos Advisory
Network formale di professionisti	Wigmore Association, MDF Partners
Peer learning strutturato	Tiger21, R360
Club Deal e coinvestimento	Key Family Partners, Cresset
Centrale acquisti aggregata	Intuitae
Framework 6 capitali	R360 (FISHES)
Programmi Next Generation	Family Office Exchange, Stonehage Fleming

Fonte: *Analisi benchmark internazionali Minerva Partners*

L'obiettivo non è copiare questi modelli, ma estrarre principi, logiche e pattern ricorrenti per costruire qualcosa di unico nel panorama italiano, qualcosa che combini il meglio delle esperienze internazionali con la comprensione profonda del contesto locale.

PARTE IX — ROADMAP E VISIONE A 10 ANNI

9.1 Filosofia di Crescita

Minerva non insegue la scala per la scala. Non puntiamo a diventare "i più grandi" puntiamo a essere "i migliori" per il segmento che serviamo. La crescita è un mezzo, non un fine.

- **Qualità prima di quantità:** 20 clienti serviti eccellentemente che 100 in modo mediocre.
- **Profondità prima di ampiezza:** Meglio servire perfettamente il nostro segmento target.
- **Sostenibilità prima di velocità:** Meglio crescere del 20% per 20 anni che 50% per 3 anni.
- **Reputazione prima di ricavi:** Ogni decisione valutata prima per l'impatto reputazionale.

9.2 Anno Zero (2026): Strong Launch

Partire con momentum, non in punta di piedi. L'ecosistema deve nascere già con massa critica.

Q1 2026

- Finalizzazione format Minerva
- Marketing
- Prime operazioni di vario tipo
- Ingaggio della squadra dei Partner e dei primi Friend
- Ingaggio dei 2 Counsel esterni per IC
- Primo/i evento/i pilota

Q2-Q4 2026

- 8-10 eventi Circle totali
- 4/5 clienti HWN/UHNW gestiti
- 2 deal chiusi di M&A aziendali
- 1 deal chiuso immobiliare
- Presentazione e gestione dei vari programmi e pianificazione delle attività

9.3 Anno 1-2 (2027-2028): Scaling

Figura 9.1 — Metriche Obiettivo 2026-2028

KPI	Y0 (2026)	Y1 (2027)	Y2 (2028)
Clienti attivi HWNI/UHWNI	5-8	10-15	20-25
Friends network	15-20	15-20	25-35
Club Deal chiusi (cum.)	-	1	3
Capitale Club Deal (€M)	-	8-10	12-15
Eventi Circle/anno	8-10	10-12	12
Next Gen nel programma	-	20	30
Membri Point Zero	-	10	12-15

Fonte: Piano strategico Minerva Partners 2026-2028

9.4 Visione a 3-5 Anni (2028-2030)

Entro il 2030, Minerva ci auspiciamo venga conosciuta per i valori e i servizi che offre, sia per famiglie imprenditoriali italiane.

- **Ecosistema Maturo:** Circle imperdibile, Point Zero con waiting list, Next Gen produce alumni attivi.
- **Network Internazionale:** 3-5 partner MFO in Svizzera, UK, USA. Gateway italiano per operatori internazionali.
- **Brand Riconosciuto:** Minerva sinonimo di eccellenza e integrità nel wealth management italiano.
- **Sostenibilità:** Modello pienamente sostenibile con margini per investimento continuo in qualità.

"Ciò che ci motiva ogni giorno è la convinzione che stiamo costruendo qualcosa di speciale, un'istituzione che speriamo avrà un impatto positivo sulle famiglie che serviamo e sul tessuto economico del Paese."

ALLEGATI

Allegato A — Fonti e Bibliografia

Questo documento si basa su dati e analisi provenienti da fonti autorevoli e verificabili:

1. Capgemini World Wealth Report 2025 (giugno 2025) — dati globali HNWI/UHNWI
2. Banca d'Italia — La ricchezza delle famiglie italiane (2023-2024)
3. AIPB (Associazione Italiana Private Banking) — Rapporto Q3 2025
4. ABI (Associazione Bancaria Italiana) — Studio luglio 2025
5. Osservatorio AUB Bocconi — XVI edizione (febbraio 2025)
6. AIDAF — Associazione Italiana delle Aziende Familiari
7. Cerulli Associates — The Great Wealth Transfer (2024)
8. ECB — Household Finance and Consumption Survey
9. R360 Global — FISHES Framework documentation
10. Tiger21 — Annual Member Survey 2024
11. Prometeia — Stime Private Banking Italia

Allegato B — Benchmark Internazionali Analizzati

L'analisi comparativa ha esaminato oltre 50 piattaforme globali, organizzate in 4 cluster strategici:

- **Cluster A — Global Federated Ecosystems:** Wigmore Association, WE Family Offices, MdF Family Partners, Wren Investment Office, Stonehage Fleming, AlTi Tiedemann Global, Stanhope Capital, Pathstone, Cresset, altri.
- **Cluster B — Private Investment & Co-Investment:** Saranac Partners, Moonfare, iCapital, Key Family Partners, Connection Capital, altri.
- **Cluster C — Ecosystem & Peer Networks:** Tiger21, R360, Long Angle, Family Office Exchange, Campden Family Connect, IPI, altri.
- **Cluster D — Boutique Advisory:** Kronos Advisory, V&M Family Partners, Intuitae, PFC Family Office, Oxford Financial Group, altri.

Allegato C — Glossario

- **AUM:** Assets Under Management — patrimonio gestito o coordinato.
- **Club Deal:** Operazione di investimento riservata ai membri dell'ecosistema.
- **FISHES:** Framework dei 6 capitali familiari (Financial, Intellectual, Social, Human, Emotional, Spiritual).
- **HNWI:** High Net Worth Individual — patrimonio >\$1M.
- **IC:** Investment Committee — organo di governance Minerva.
- **MFO:** Multi-Family Office.
- **Net Pool:** Quota di compensi distribuita ai professionisti.
- **Next Gen:** Nuove generazioni (18-35 anni) delle famiglie clienti.
- **Point Zero:** Club esclusivo per merito di Minerva.
- **SFO:** Single Family Office.
- **UHNWI:** Ultra High Net Worth Individual — patrimonio >\$30M.
- **VERITAS:** Framework valoriale Minerva (Vision, Excellence, Resilience, Integrity, Trust, Alignment, Stewardship).

Allegato D — Contatti

Per informazioni su Minerva Partners e sui nostri servizi:

MINERVA PARTNERS S.r.l.

Treviglio, Italia

Per richieste di partnership, membership o informazioni generali, contattare direttamente gli Equity Partner attraverso i canali riservati.

MINERVA PARTNERS

Excellence through Wisdom

"*Veritas*" — La Verità è nel nostro stesso nome.

© Minerva Partners S.r.l. 2026
Tutti i diritti riservati

Documento riservato — Distribuzione controllata
La riproduzione anche parziale è vietata senza autorizzazione scritta